

СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ОБЪЕДИНЕНИЯМИ

Опубликовано: Хозяйственные объединения в инновационной экономике, 20.11.2008

Текст: М.А.Евневич, канд. экон.наук, ассистент Санкт-Петербургского государственного университета

Хозяйственные объединения в современной экономике отличаются большим организационным разнообразием. Это усложняет построение эффективных структур управления объединениями. Тип структуры управления группой предприятий зависит от следующих факторов: цель создания хозяйственного объединения, основной тип связей между предприятиями внутри объединения, тип интеграции, степень жесткости (взаимозависимости предприятий) и структура собственности объединения.

Целью создания хозяйственных объединений могут быть: синергетический эффект за счет образования материальных и нематериальных хозяйственных взаимосвязей и аккумуляции финансовых и прочих ресурсов; выгода от совместного налогового планирования, управления финансами и построения финансовых и налоговых схем; укрепление контроля над бизнесом; защита от недружественных поглощений.

Основными структурирующими связями в хозяйственном объединении могут быть имущественные(участие в капитале), хозяйственно-технологические и персональные.

Важна степень технологической диверсификации – является ли объединение концерном или конгломератом. Для концернов имеет значение тип технологической интеграции – горизонтальная и вертикальная, объединяющая последовательно несколько технологических пределов.

Степень жесткости объединения – уровень контроля, который головное предприятие объединения имеет над дочерними (в случае если объединение субординированное), или степень взаимной зависимости предприятий в распределенном холдинге. Она определяется, как правило, средней величиной пакетов акций в управлении: более 75%, от 50% до 75%. При отсутствии контрольного пакета структуру можно считать полноценным хозяйственным объединением, только если имущественные связи подкреплены персональными и хозяйственно-технологическими. Важное значение имеет степень прозрачности собственности и имущественных связей в хозяйственном объединении.

По структуре собственности объединение может находиться в публичной, частной, государственной или смешанной собственности. Все это влияет на степень формализации и юридической определенности структуры управления объединением, степень ее централизации и децентрализации, уровень делегирования полномочий внутри объединения, формы организации внутренних связей.

Единая структура управления формируется только в тех случаях, когда хозяйственное объединение является концерном – т.е. между входящими в него предприятиями существуют развитые хозяйственно-технологические связи, согласуется лишь управление капиталом и финансовыми потоками.

В зависимости от степени технологической диверсификации формируется тип структуры управления: функциональный, дивизиональный, матричный, конгломеративный (см. рисунок). Далее, в зависимости от вышеперечисленных факторов могут быть заданы следующие параметры структуры управления: наличие управляющей компании (зависит от числа собственников, степени

жестокости объединения и уровня технологической диверсификации); перечень органов управления (специфичен для объединений, находящихся в государственной или публичной собственности); степень юридической формализации структуры и механизмов управления (зависит от цели создания объединения, степени жесткости и типа собственности).



Рис. Структуры управления в зависимости от технологической взаимосвязанности предприятий внутри ИБГ.

Следует выделить принципы формирования структуры управления хозяйственным объединением: единый центр управления необходим для обеспечения устойчивости группы и эффективности принятия решений; закрепление размера долей собственников ИБГ во всех предприятиях группы необходимо во избежание проблем во взаимоотношениях совладельцев и для упрощения внутренних расчетов; принцип однонаправленности внутренних связей обеспечивает соблюдение единоначалия и единства руководства; принцип совмещения имущественных и управленческих связей важен для безопасности собственников и разрешения противоречий агентской проблемы; сопоставимость связей между предприятиями группы обеспечивает комплексность управления объединением.